

【修士論文 要約】

ベトナム日系企業の人的資源現地化の現状と課題 ——アンケートとインタビュー調査を基に——

岩野 貢

【論文要旨】

アジアの日系企業では、事業の成功や発展に欠かせない「人材確保」や「人的資源の現地化」の問題が重要な課題として捉えられている。その中でもベトナムは、特にこの問題の課題感が強い。

本研究は、ベトナム日系企業の人的資源現地化の研究として、日系企業で管理職の現地化が進んでいない実態を把握することが前提である。先行研究で日系企業は、管理職人材を確保育成することの困難さや離職問題などが指摘されているが、一步踏み込んで理由を明確にした研究は少ない。日系企業が日本的経営の不適合度やベトナム人との価値観の違いをどのように理解しているのかを調査し、改善策を提言することを目的とする。尚、本稿でいう「人的資源の現地化」とは、「日本人海外派遣者の代わりに現地人を海外子会社で管理職に登用し、彼らの経営参画を促すこと。海外子会社の経営層や管理職の現地人比率を高めること」である。以下のような仮説を立てて検証した。

- 【仮説 1】ベトナム人の役員や管理職の現地化は、現段階で実際に進んでいないのかアンケート調査にて追試する。
- 【仮説 2】ベトナム人の役員や管理職登用が進んでいないとされているが、その理由や離職の引き留め困難さは、日系企業の日本的経営手法という日本側の問題とベトナム人の労働に対する価値観が日本人と違うことが原因である。
- 【仮説 3】ベトナム語は、日本人で理解する人材が少なく、管理職登用人材は、日本語ができることが特に重要な条件である。
- 【仮説 4】欧米系企業と日系企業の管理上の違いは、職務が明確かどうかということが大きい。個別職務記述書の導入は、職務が明確となり、ベトナム人の管理職登用には有効な手段である。

仮説 1 の検証結果、ベトナム日系企業での管理職の現地化は、予想通りあまり進んでいなかった。仮説 2 では、日本的な経営では、「日本式稟議システム」、「柔軟な運用管理」、「柔軟な職務区分」「集団による意思決定」はベトナムでは特に適合しないこと、また日系企業は、自社の企業文化を尊重する傾向があるため、ある程度の勤務経験が必要で、入社後すぐに管理職という方程式が成り立ち難いと考えられることが判明した。これらのことは、少なからず人的資源の現地化に影響を与えている。一方ベトナム人も家族を大切にし、仕事より家庭を優先すること、高い報酬を求めて転職を行うこと、将来独立して起業する傾

向があることなどの結果が明らかになった。このベトナム人の価値観も人的資源の現地化やスタッフの離職、引き留め困難さに影響を与えていると考えられる。仮説3の日本語の重要性に関しては、重要性は認められるも必ずしも、特に重要ということは、証明できなかった。仮説4に関しては、個別の職務記述書を導入している企業は、ベトナム人の管理職登用比率が高く、過去1年間の離職率が低いことが判明した。ベトナム人の管理職登用には有効な手法であることが判明した。調査結果も踏まえ、改善のため以下の提言を行う。(詳細説明省略)

- ① ベトナムの大学からインターンシップを受け入れる
- ② 日本への留学生の採用
- ③ 職務記述書の導入
- ④ メリハリの利いた評価の実施
- ⑤ ベトナム人管理職からの紹介による採用を実施
- ⑥ 日本の親会社での長期研修（逆出向）の実施
- ⑦ 外部監査の導入

人的資源現地化のような大きな課題は一朝一夕で解決されるものではなく、一步一步地道な努力を重ねてはじめて可能になるものである。それには膨大な時間が必要な課題である。

なお今回のアンケートは、ベトナムでも南部のホーチミン市を中心とする地域の日系企業で調査を行った。ベトナムの場合には、南部と北部（ハノイ市を中心とする地域）、それに中部（ダナン市を中心とする地域）では、ベトナム人の意識が多少異なる場合があると思われる。ベトナムをより理解するためには、他地域でも調査をすることが必要と思われる。会社の規模別や製造業とそれ以外のサービスを中心とした産業では、日系企業の管理手法やベトナム人の意識が異なる可能性があるが、今回はそこまで言及することはできなかった。

更に、今回はベトナムにスポットを当てて調査し論旨を組み立てたが、アジア全体の中での比較検討が必要な点は言うまでもない。これに関しては、広域にわたるため大規模な調査と研究が必要になる。これも今後の調査研究に期待したい。

IT・セキュリティガバナンスと企業パフォーマンスの研究

大室 貴寛

【論文要旨】

日本企業においても、金商品取引法が2008年から適用されたことに伴い内部ガバナンスの確立などが義務付けられるようになった。その目的を達成するため、企業集団内の従業員が行うプロセスの1つとして「ITの対応」が挙げられており、ITに対するガバナンスが注目される契機になった。

このような状況の中、企業パフォーマンスの向上をもたらすものとして経済産業省の導入ガイダンス等では、その実行に向けた体制作り等が継続して推奨され企業側の意識も年々高くなっている。

しかし、日本企業におけるIT投資の売上高に対する割合は2014年度で0.96%程度（金融除く単純平均）と頭打ちの状態が続いており、米国の3.7%程度と比較すると約4分の1となっている。合わせて、ITガバナンスの定義も確立されておらず、企業はその実際の導入において、金融庁の内部ガバナンスの評価及び監査、実施基準やCOBIT、COSO等企業毎にその基準が異なっている状態である。

企業パフォーマンスとの関連も他の内部ガバナンスのプロセスと比較し、専門知識を持った人間が多数必要なることやその投資額の大きさにも関わらず、有効性に関して数字上で実証されているケースは少ない。その一方、オペレーションレベルでは規則、手続きの厳格化などによる業務効率の低下を指摘する声もある。

そのような問題意識を基に、企業がITガバナンスに対して注力している点に着目し、日本企業におけるITガバナンスの決定要因と企業パフォーマンスについて分析を行い、その関連について示唆を得ることを本研究の目的としている。

現在、日本における同種の研究は、組織的な側面や意思決定構造に焦点をあてているものが多く、ITガバナンスの仕組みがあるか、意識が高いかといった点に焦点を当てているものはほとんど存在しない。そのため、国内において類似の先行研究が存在しないという点で本研究の意義がある。

本研究では、ITガバナンスの中でもセキュリティに焦点を当て、ISMSの構築をITガバナンスの体制が構築されていると定義した。そして、ITへの意識の高さの代理変数にCIOの設置有無、情報システム担当役員の取締役会参加、有価証券報告書へのシステムリスク記載有無、独立したシステム部門の保持を選択した。また、外部からのガバナンスの代理変数として、外国人持ち株比率、大手3大監査法人の利用を選択した。

その上で、2015年7月22日時点のTOPIX500（金融除く）に採用されている東証一部上場企業を対象にITガバナンス体制の構築要素を分析し、その意識、体制作りと企業パフォーマンスについて、関連性の分析を行った。

IT ガバナンス体制の構築要素の分析は、主にロジスティック回帰分析を使用し、共分散構造分析も用いて IT への意識の高さ、外部からのガバナンス圧力を説明変数として分析を行った。

また、企業パフォーマンスとの関係は ROA、売上高成長率、トービンの q を説明変数として、IT ガバナンス体制の構築、IT に対する意識の高さ、外部からのガバナンス圧力を説明変数として、重回帰分析、共分散構造部分分析を行い、関連性を分析した。また、その導入が中長期的に影響を与えているかを分析するため、ISMS 構築を行ってから、5 年後の企業パフォーマンスとの関係については t 検定を用いて分析した。

その結果、CIO を設置している企業、有価証券報告書に情報システムリスクやセキュリティリスクを記載している企業は ISMS の体制構築を実施している可能性が高いという考察を得られ、IT に対する意識の高い企業と ISMS の導入には一定の関係性が見られた。

また、企業パフォーマンスに関しては、ISMS の体制構築は ROA、売上高成長率については、短期的にも、長期的にも決定要因とならなかった。その一方、トービンの q については、ごくわずかではあると想定されるが、短期的にも長期的にも関係性が認められた。

また、その際に説明変数として使用していた CIO の存在の有無が売上高成長率、トービンの q について、影響は小さいものの、悪影響を及ぼす可能性が示唆された。

医療業界における新技術の正当化

——日米の比較——

珍田 教光

【論文要旨】

本論文では、基礎技術で先行していた日本が、製品化では米国に出遅れた抗体医薬品の逆転現象について、従来の抗体精製に係る周辺特許を米国企業が独占したことが、日本企業は抗体薬の研究投資を断念した (e.g., 江崎, 2014)、という先行研究の論点に対して、制度派組織論の持つ理論的視座から異なる発見事実を導き出すことを目的としている。

イノベーション・プロセスに関する研究では、画期的な新技術が事業化される為に、利害関係者から正当性を獲得することが必要であると指摘されている。例えば武石・青島・軽部 (2008) では、イノベーション実現のプロセスを分析し、新規事業を実現する為に必要な経営資源を獲得するには、企業トップが不確実性の高い新規アイデアに対して資源動員を決断することだとしている。この考え方に基づいた時、日本において抗体薬が基礎技術の開発で先行しながら、製品化に出遅れた理由は、事業化に際して必要な正当化に失敗し、製品化に必用な資源動員が実現しなかったことになる。

仮に、製品化における正当化が失敗したとして、問題となるのは、なぜ、日本が抗体関

連の基礎技術の開発が先行していたのに、抗体薬の普及が遅れたのか、ということである。医療業界は、生命関連産業という特性から、行政により厳格な制度設計と監視下で新技術の安全性と有効性がマネジメントされる為、創薬プロセスにおいても、製品化段階の前から「何の病気に、どのように治療するのか」という制度的な正当性が求められる。新規性の不利益を解決する重要性に注目し、社内全体の正当性獲得がイノベーションをもたらすという『イノベーションの理由』の持つ理論的視座は、創薬のイノベーション・プロセスを十分に捉えることが出来ないという理論的課題を有する。

本論文では、医療系ビジネスに関する先行研究の検討を通じ（Garud & Rappa, 1994, Ruef, 1998, Powell, 1996, 2001, Maguire Hardy and Lawrence, 2004）、医療業界におけるプレイヤー（行政、学会、企業、保険者、患者会）の存在と、プレイヤーが行為戦略を遂行するのに参照した制度ロジックを分析視角として捉えた。抗体医薬品という新技術が、基礎技術の確立（1975年～1990年）から、製品化、そして標準薬として普及するまで（1990年～2010年）に、どのように正当性が獲得されていったのかに注目することで、日本と米国で生じた差異を把握し、プレイヤーが参照した医療制度ロジックの違いという観点から、抗体の基礎技術で先行した日本が、製品化で後塵を拝する、逆転現象が生じた要因を分析した。

第一の発見事実は、日本は抗体薬の基礎技術開発で世界をリードしていたが、日本の医療制度ロジックである「結果の平等」を参照し、他方で日本の企業は抗体薬の研究開発事業から自ら撤退した。同様に「結果の平等」を参照により、低分子薬の開発を成功し、世界市場で戦えるグローバルファーマへと成長したことである。この発見事実から、抗体薬の普及が遅れたのは、抗体薬に係る周辺特許を米国に独占されてしまったとする論点に対し、抗体薬の研究開発から日本の製薬企業が降りてしまい、行政も医療保険制度を対応させておらず、製品化に必要な応用技術の開発が遅れ、抗体薬の逆転現象が生じたという理論的貢献を有する。

第二の発見事実は、米国の医療制度ロジックである「機会の平等」を参照して、行政、医学界、企業、保険者、患者のプレイヤーが関係を構築し、抗体薬の製品化におけるイノベーションを創出したことである。米国では、抗体薬が製品化前の基礎技術段階から「機会の平等」を求めプレイヤーが関係構築し、同様に、製品化段階でもプレイヤーが新たな治療選択肢を増やすことの利害を一致させ、抗体薬の製品化を正当化したことである。創薬プロセスでは、製品化前から、プレイヤーが様々な不都合に直面して、制度を参照し、意思決定が行われているのである。この発見事実は、武石ら（2008）の技術開発をアプリアリとし、その市場化にのみを焦点を当てイノベーション・プロセスについて、リニアモデルで捉えた先行研究に対して理論的な貢献を有する。

企業の資金調達行動の変化についての考察

中村 亮太

【論文要旨】

企業の資金調達は多岐に亘る。伝統的な資金調達方法としては、金融機関からの借入や社債や株式の発行を通じて金融市場から資金を調達する方法が挙げられる。企業の資金調達方法にかかる理論および仮説については多々あるが、代表的なものとしては、企業にはそれぞれ最適な負債比率が存在するという考え方に基づいた最適資本構成理論や資金調達の方法に予め優先順位をつけ、その優先度に従って資金調達を行うペcking・オーダー仮説のほか、負債は経営を効率化させる機能を有しているため、財務の規律付けを強化するために負債性の資金調達を行うというガバナンス仮説、一時的な株価等の高低を利した機会主義的な考え方で資金調達方法を決定するマーケット・タイミング仮説などがある。国内の先行研究では、こうした理論および仮説に基づいて企業が資金調達を行っているかを検証したもの、或いは企業の増資行動など特定の資金調達に着目したものなど数多くなされている。

戦後以降、日本企業による資金調達は歴史的に間接金融優位な状況が続いてきた。背景には特定の金融機関とのつながりを強めるメインバンク制が一般的であったことや証券市場が未発達で金融市場から直接的に資金を調達する直接金融を行い難かったことなどが挙げられる。しかし 2000 年代からはそうした動きに変化がみられ始めており、徐々にではあるが、直接金融による資金調達が増加している。

本稿では、2007 年から 2014 年の期間を対象に企業の資金調達行動について分析・検証を行った。分析においては、企業規模や上場市場間での資金調達行動の変化や違いをみるために、東証一部ならびに JASDAQ に上場している個別企業を対象とし、選択した資金調達手段（間接金融、直接金融）ごとに分類するとともに、各資金調達を選択した企業数の推移について確認した。また併せて、各資金調達手段を選択した企業群の財務指標等の変化について市場間で違いがあるかについて分析を行っている。

その結果、東証一部上場企業、JASDAQ 上場企業ともにリーマン・ショックが発生した 2008 年以降、間接金融を選択する傾向がみられていることが明らかとなる一方、2011 年以降については東証一部企業においてのみ直接金融を選択する企業が増加するなど、両市場間で資金調達行動に対照的な変化がみられた。また各資金調達手段を選択した企業の財務指標等の変化についても、市場間或いは選択した資金調達手段間で異なる動きがみられており、企業の財務などが資金調達行動に何らかの影響を与えている可能性があることが示されている。

企業間の多面的な競争のメカニズム ——ソーシャルゲーム業界における企業間競争——

南浦 延好

【論文要旨】

本論文の目的は、企業間における多面的な競争のメカニズムを明らかにすることである。企業間の多面的な競争のメカニズムをソーシャルゲーム業界の事例を用いて、各企業の戦略がどのように差異化していくのかを分析することである。

企業間競争の研究の中には、「最初の勝者がその後の戦いの勝敗に累積的な優位を発揮する」一人勝ちを論じているものがある (e.g., Frank and Cook, 1995)。しかし、現実には、このような一人勝ちとなっている市場は存在するのであろうか。例えば、デスクトップ OS 市場の場合、Microsoft 社の Windows の市場シェアは約 91% であり、Apple 社の Mac OS より遥かに大きい市場シェアを誇っているが、Apple 社が現在経営危機というわけではない。OS、ソフトウェア、PC や iPhone などの携帯端末などのハードウェアによる統合的な製品やサービスの提供により、企業の時価総額は Microsoft を上回っているほどの業績を上げている。また、SNS サイトの市場においても、国内での圧倒的な市場シェアを誇っていた Mixi が、アメリカ発の後発サービスである Facebook の後塵を拝するように、企業間の競争は決して一人勝ちとは言えないのが実態である。

一人勝ちという概念を用いた議論では、先行して成功した企業のビジネスモデルに、追随する企業は模倣的なリアクションを行うという同質化仮説が前提にされているが、本論文では、成功したビジネスモデルが確立したからこそ、追随する企業は、他企業との差異化する契機を見出し、行動していくことを論じていく。そこでは、企業の戦略は、成功した企業のビジネスモデルに同質化していくだけでなく、戦略的なリアクションを行うという差別化が前提となる。差別化を前提とした企業間の多面的な競争を分析するために、本論文では、制度派組織論の論理を用いて分析する。なぜなら、制度派組織論では、企業の戦略が同型化していくメカニズムだけでなく、企業の戦略が差異化していくメカニズムを分析しているため、多面的な競争の分析に適切なアプローチと考えられるからである (e.g., Meyer & Rowan, 1977, Beckert, 1999, 松嶋・水越, 2008, Holmes, 2014)。

事例分析では、ソーシャルゲーム業界の事例を用い、いかに企業の戦略行動が差異化し、企業間競争が多面的になるかを分析する。ソーシャルゲーム業界では、ゲームを一般消費者に提供している点で見ると共通ではあるが、企業ごとの論理のもとで多種多様な戦略行動が実践されており、多面的な競争が生じているのが実態である。

事例分析の結果、本論文の理論的貢献は、以下の二つが挙げられる。一つは、「一人勝ち」を前提とすることで生じる、先行研究では議論されていない戦略行動を分析的に明らかにしたことである。具体的には、一人勝ちという神話を目指しての「逃避戦略」、既存の戦

い方とは分割した行動をとった「市場分割戦略」、事業領域をさらに拡張する「資源拡張戦略」、という三つの戦略行動を分析的に明らかにした。

もう一つの理論的貢献は、多様な戦略行動が生じるメカニズムについて、「資源の再定義」として明らかにしたことである。企業が資源を再定義していった経緯を追うことによって、制度的戦略では、十分に説明されていなかった戦略行動が差異化していくプロセスを明らかにすることができた。

上記の理論的貢献に対し、以下の課題も残されている。一つは、企業関係者への直接のインタビューを通して、さらに、分析内容を精緻化していく必要がある。二つ目に、いわゆる成功の法則を求める事業の実践者に対しては、直接の答えにはなりえない。あくまで、差異化するための示唆にとどまっている点である。この点については、さらに多くの企業の事例分析を行っていくことで、本研究で明らかにした企業行動のパターンをより多様化・精緻化していくことが、成功の法則を求めるものへの回答になり得ると考える。

事業継続マネジメント（BCM）を通じた企業価値向上の効果に関する研究

山本 一郎

【論文要旨】

我が国は地震をはじめとする様々な自然災害が発生しやすい国土である。そのため、各企業においては、いつ発生するか予想ができないこれらの自然災害等に対して、予め企業活動に及ぼす影響を想定し、その対応としての事前の減災対策や防災対策、災害発生以降の対応措置などを考えるとともに、企業活動を休止させることなく、あるいは早期復旧させるための各種の対応を整理した事業継続計画（Business Continuity Plan：以下 BCP と略す）を策定することが急務となっている。

さらに、BCP の実効性を上げ、実際の災害発生時に十分に機能するようにするためには、経営が積極的に参画し、着実にマネジメント・サイクルをまわしていくための事業継続マネジメント（Business Continuity Management: 以下 BCM と略す）が必須で、それをシステムとして体系化することが非常に重要である。

本論文は、BCM と企業価値との関係をテーマとして、東証 1 部上場企業を中心とした国内の個々の企業の BCM に関連するデータや、経営・財務に関連するデータを用い、BCM のマネジメントのレベルの相違に伴う、個々の企業の特徴をおさえながら、企業価値の違いを含め、BCM のマネジメントのレベルで相違するそれらの特徴がどのような要因に起因するのかを、重回帰分析や、それら要因についての因果関係を探るパス解析を通じ、BCM と企業価値向上とをつなげるルートの解明を行ない、その構造について明らかにしたものである。

なお、企業価値については、トービンの Q を用いた。

本論文の構成は、7 章からなる。

第 1 章では、企業における BCM の必要性を説くとともに、今までリスク管理の一環としか捉えられていなかった BCM が企業価値を高める活動になるという考え方が出てきていることを示した。

第 2 章では、BCM を取り巻く状況として、内閣府の調査結果から、国内企業の BCM へ取り組む姿勢や現状の BCM 推進上の課題等を浮き彫りにするとともに、国が推進している BCM と企業価値とを結びつける働きかけについて紹介した。

第 3 章では、本研究の意義を企業の経営者の視点、投資家の視点の双方から述べた。

第 4 章では、BCM についての先行研究について分析し、BCM と企業価値向上との関係性の評価につながる BCM に関係する各種変数（以下 BCM 関係変数と略す）の選択や評価方法選択につながる示唆を得て、さらに、従来は、BCM レベルの把握やデータ収集の難しさから、BCM と企業価値との関係性を扱う研究は無く、データ収集の基礎が整いつつある現状ではそれが可能になったことを説明し、本研究におけるリサーチ・スペースを示した。

第 5 章では、リサーチデザインの章として、本研究での評価方法について述べている。

本章第 1 節で BCM のマネジメントの高い企業の特徴の評価、第 2 節で BCM 関係変数間の相関関係の評価、第 3 節から第 6 節までは、企業価値とその他の BCM 関係変数との関係性の評価と、企業価値との関係での因果関係を究明する評価方法を述べ、第 7 節でその結論の追証の方法を述べている。

次に、第 6 章では、第 5 章の分析方法に基づく評価結果について説明し、第 7 章で結論についてまとめ、今後の課題を述べるという構成になっている。

本論文では、結論として、BCM レベルが企業価値に影響を与えている可能性はあるが、それは非常に小さく、BCM レベルと相関関係が強い企業規模が外国人持株比率を通して企業価値に大きな影響を与えているという構造を明らかにした。

また、各種の評価をしていく過程で、経営者の視点では、BCM が企業の規模に応じて各種ステーク・ホルダーの要求に応じていく活動の 1 つであると位置付けられること、投資家の視点については、企業の規模にあわせて、ガバナンスや BCM を推進していく姿勢を発信していくことが、投資家の期待に応え、企業価値向上につながるというインプリケーションを得ている。